



“28 ARTIGOS”: IMPORTANTES FUNDAMENTOS PARA UMA COMPANHIA EM OPERAÇÕES DE CONTRA-INSURREIÇÃO

Tenente-Coronel David Kilcullen, PhD, Exército da Austrália

SUA COMPANHIA ACABOU de ser informada sobre um possível desdobramento para as operações de contra-insurreição no Iraque ou no Afeganistão. Recentemente, você leu David Galula, T.E. Lawrence e Robert Thompson. Estudou o Manual de Campanha (*Field Manual — FM*) 3-24, *Operações de Contra-Insurreição*, e agora compreende a história, a filosofia e a teoria de contra-insurreição.¹ Assistiu os filmes *Black Hawk Down* e *The Battle of Algiers* e sabe que isso será o desafio mais importante de sua vida.²

Mas, qual é o significado de toda essa teoria no nível companhia? Como vai interpretar os princípios das operações noturnas, quando o sistema de posicionamento global não está funcionando, a imprensa está lhe criticando, o povo local está reclamando em uma linguagem que você não entende e um inimigo invisível está matando seus homens aos poucos? Como é que uma contra-insurreição realmente ocorre?

Não existem respostas universais e os insurretos estão entre os oponentes mais flexíveis que você irá enfrentar. A neutralização deles exigirá cem por cento de sua capacidade. Porém, não se preocupe: você não é o primeiro a sentir-se desta maneira. Há fundamentos táticos que você pode aplicar para vincular a teoria com as técnicas e os procedimentos que você já conhece.

O Que é uma Contra-Insurreição?

Se você não estudou a teoria da contra-insurreição, podemos resumí-la assim: A contra-insurreição é uma competição contra o insurreto pelo direito de conquistar os corações, mentes e o apoio do povo. Você está em operações porque os insurretos, em seus diversos níveis, podem derrotar qualquer um com menos força que você. Contudo, você possui mais poder de combate que pode ou deve empregar na maioria

O Doutor David Kilcullen serviu 21 anos no Exército Australiano. Ele foi comandante de uma companhia de infantaria durante as operações de contra-insurreição no Timor-Leste, ensinou as táticas de contra-insurreição como instrutor de intercâmbio na Escola de Infantaria Britânica e serviu como assessor militar para as Forças Especiais Indonésias. Já trabalhou em vários países do Oriente Médio com as forças militares e policiais regulares e irregulares, desde o 11 de Setembro, e foi o assessor especial para a guerra irregular durante a U.S. Quadrennial Defense Review (a Revisão Quadrienal de Defesa dos EUA) de 2005. Atualmente, está temporariamente incorporado ao Departamento de Estado dos EUA como Chefe de Estratégia no Gabinete do Coordenador para Contra-terrorismo e continua Tenente-Coronel na Reserva Inativa do Exército Australiano. Sua dissertação doutoral é um estudo sobre os grupos insurretos e terroristas e os métodos de contra-insurreição da Indonésia.

das situações. O uso imprudente do poder de fogo pode criar disputas sangrentas entre segmentos da população, desabrigados e divisões sociais que alimentam e perpetuam as insurreições. Frequentemente, as ações mais adequadas são, respectivamente, a adoção das políticas locais, as ações de apoio aos civis e o patrulhamento policial na comunidade. Para seu lado vencer, o povo não tem que gostar de você, mas ele tem que respeitá-lo, entender que suas ações lhes beneficiam e confiar na sua integridade e capacidade de realizar suas promessas, particularmente as que tratam da segurança deles. Neste campo de batalha, as percepções e boatos populares são mais influencias que os fatos e mais poderosos do que cem carros de combate.

Dentre este contexto, apresentamos observações de experiências coletivas retificadas de lições anteriormente aprendidas. São manifestadas como mandamentos pela clareza, embora na realidade pareçam mais como relatos. Aplique-as de forma sensata e judiciosa.

A Preparação

Há pouco tempo durante o pré-desdobramento, mas você nunca terá mais tempo para pensar como agora. É a chance de sua preparação e de seu comando.

1. Conheça seu ambiente. Conheça o povo, a topografia, a economia, a história, a religião e a cultura local. Conheça todas as aldeias, caminhos, campos, grupos étnicos, líderes tribais e queixas antigas. Sua tarefa é tornar-se o perito mundial do seu distrito. Se não souber exatamente onde estará operando estude a área de forma geral. Leia o mapa como um livro: estude-o cada noite antes de dormir e redesenhe-o de memória cada manhã até entender seus aspectos intuitivamente. Desenvolva um modelo mental da sua área, um esboço no qual possa encaixar cada nova peça de informação que venha a adquirir. Estude os relatórios de seus antecessores; melhor ainda, entre em contato com a unidade na zona de operações e solicite informações de seus líderes. Num mundo ideal, os oficiais de inteligência e peritos de áreas estrangeiras lhe forneceriam esses dados; no entanto, isso raramente acontece e até se ocorrer não há um substituto para o conhecimento pessoal. Compreenda a área mais ampla de sua influência, a qual pode ser muito grande, particularmente quando os insurretos contam com reclamações globais. Compartilhe os aspectos da área de operações entre os comandantes e sargentos dos pelotões; mande cada indivíduo desenvolver uma especialização particular e informar os outros sobre ela. Se você negligenciar este conhecimento, morrerá.

2. Diagnostique o problema. Uma vez que conheça sua área e seu povo, você pode começar a diagnosticar o problema. Quem são os insurretos? De onde vem sua motivação? Quais são as coisas que irritam os líderes locais? A contra-insurreição é fundamentalmente uma competição entre contendores que visa buscar o apoio da população para suas causas. Por isso, você tem que entender o que motiva o povo e como deve mobilizá-lo. Precisa saber o porquê e como os insurretos estão atraindo seguidores. Isso significa que você precisa ter conhecimento de seu inimigo verdadeiro e não simplesmente de um insurreto geral. O inimigo é flexível, engenhoso e provavelmente

Originalmente, o trabalho "28 Artigos" foi encaminhado à Military Review para participar de uma competição promovida pelo Comando do Centro de Armas Combinadas sobre temas especiais. Solicitado a publicar sua obra imediatamente, em razão dos ensinamentos contidos no artigo poderem auxiliar soldados que se encontram desdobrados em operações, o Ten Cel Kilcullen gentilmente concordou com a proposta e retirou sua composição da concorrência. Certamente, teria sido um forte candidato para receber um prêmio.

foi criado na região onde você estará operando. Os nativos a conhecem desde criança; quanto tempo conhecem você? Seu pior oponente não é um terrorista psicopata de Hollywood; é o guerreiro carismático capaz de liderar bem e que, possivelmente, fosse seu melhor comandante de pelotão. Seus seguidores não estão iludidos nem são ingênuos; muito do seu sucesso, talvez, seja devido a uma má política governamental ou a uma força de segurança que aliene a população. Trabalhe coletivamente com seus comandantes de pelotão e de grupos de combate (GC). Discuta as idéias, analise o problema, compreenda o que você está enfrentando e procure um consenso. Se isso lhe parecer não militar, não se preocupe. Uma vez que estiver no combate, as situações surgirão rápido demais para rever as ordens ou até a intenção do comandante. Os sargentos e soldados terão que tomar decisões imediatas que terão impacto estratégico. A única maneira para ajudá-los é mantê-los informados da situação e depois confiar nas suas capacidades de pensar e agir isoladamente quando uma situação surgir.

3. Organize-se para coletar informações. Durante uma contra-insurreição, a eliminação do inimigo é fácil. Difícil, porém, será encontrá-lo. A inteligência e as operações são complementares. Suas operações serão conduzidas pela inteligência, mas essa, prioritariamente, será gerada das suas próprias operações, não como um produto preparado e entregue pelo escalão superior. Por isso, você tem que organizar-se para coletar essas informações. Precisarás de um militar de inteligência na companhia — S/2 — e uma seção de inteligência (incluindo analistas). Talvez vá precisar de S/2 e S/3 de pelotão e, também, de um elemento de reconhecimento e observação. Não terá tradutores suficientes — nunca há, no entanto, cuidadosamente considere onde será melhor empregá-los. Os tradutores podem lhe auxiliar a ganhar batalhas, mas como qualquer outro recurso escasso, você precisa ter um “plano alternativo” para o caso de perdê-los. Normalmente, no período de pré-desdobramento o melhor emprego dos tradutores é treinando sua unidade na língua básica. Provavelmente, não receberá um aumento de pessoal para cumprir todas essas tarefas, no entanto, tem de realizá-las. Transfira os soldados mais inteligentes para a seção do S2 e para esquadrão GC de

reconhecimento e observação. Terá menos um grupo de combate, mas a seção de inteligência valerá em vidas e esforços poupados.

4. Organize-se para as operações interagências. Quase todos os aspectos das operações de contra-insurreição são interagências. Qualquer coisa importante como o policiamento, ações de inteligência, operações civis e militares e a coleta de lixo exigirá que sua companhia trabalhe com funcionários e parceiros nativos locais, dos quais você não pode controlar, mas cujos sucessos são essenciais para você conseguir o seu. Adestre a companhia nas operações interagências: consiga um informe do Departamento de Estado dos EUA, das agências de ajuda humanitária e da polícia ou dos bombeiros locais. Treine os contatos de cada GC para tratar com os representantes das organizações interagências. Compreenda que os civis acham que fuzis, capacetes e coletes à prova de bala são intimidantes. Aprenda como não espantá-los. Pergunte a outros que são daquele país ou daquela cultura sobre suas idéias. Veja suas idéias pelos olhos de um civil que não sabe nada sobre as forças armadas. Como é que você reagiria se estrangeiros viessem ao seu bairro e conduzissem as operações que você planejou? O que ocorreria se alguém viesse à casa da sua mãe e fizesse isso? Mais importante, saiba que suas operações criarão proveitos em curto espaço de tempo, mas, no final das contas o desenvolvimento e a estabilização das atividades das agências civis, em longo prazo, vencerão a guerra.

5. Arme-se levemente e fortaleça seu apoio logístico (Ap Log). Você estará sobrecarregado com coletes, rações, munição extra, equipamento de comunicações e outras mil coisas. O inimigo portará um fuzil ou um lança-rojão, um *shemagh* (cachecol da cabeça) e uma garrafa de água se ele tiver sorte. A não ser que você diminua o peso da sua carga e empregue uma tática de velocidade e mobilidade, o insurreto consistentemente teria uma vantagem em termos de rapidez e manobra. No entanto, ao aliviar-se de seu equipamento, tenha a certeza que sempre terá condições de solicitar apoio de fogo ou outro necessário. Também, lembre-se de reforçar seu Ap Log. O inimigo atacará seus pontos fracos. A maioria dos ataques contra as Forças da Coalizão no

Iraque em 2004 e 2005, fora das ações de combate pré-planejadas como as duas batalhas de Falluja e a Operação *Iron Horse*, foram contra as instalações e comboios de Ap Log. Faça as contas. Assegure-se que seus meios de Ap Log estejam fortalecidos, possuam comunicações adequadas e estejam adestrados em operações de combate. É possível que combatam mais do que seus grupos de combate.

6. Procure um conselheiro político/cultural. Em uma força preparada para a contra-insurreição, pode ser que vá receber um conselheiro político-cultural no nível companhia, um diplomata ou um oficial especializado na área estrangeira capaz de falar a língua local e navegar nas complicações das políticas locais. Normalmente, os comandantes de divisão e de corpo de exército receberão um conselheiro político; você não, por isso tem que improvisar. Procure um conselheiro político-cultural dentre seu pessoal — talvez um oficial, talvez um sargento (veja artigo 8). Alguém com habilidade de interagir bem com as pessoas e com um bom entendimento do ambiente desempenhará a função melhor do que um graduado da ciência da política. Não tente ser seu próprio conselheiro cultural: você tem que estar completamente consciente das dimensões política e cultural, mas isso é uma tarefa diferente. Também, não delegue esta posição a um militar do seu pessoal de inteligência. Eles podem ajudar, mas a tarefa deles é de estudar o ambiente. O trabalho do conselheiro político-cultural é de auxiliar na formação e no entendimento daquele ambiente que você estará operando.

7. Adestre os comandantes de GC e depois confie neles. A contra-insurreição é uma guerra de comandantes de pelotão, de GC e, freqüentemente, de um cabo ou soldado. As batalhas são vencidas ou perdidas em momentos: aquele que puder aplicar seu poder de fogo numa esquina em segundos, vencerá. Quem comanda o terreno controla a luta. Você deve adestrar os comandantes de GC para agirem independente e inteligentemente sem ordens. Se seus comandantes de grupo forem competentes, você pode superar estado-maiores de companhia e de pelotões medianos. O inverso não é o caso. O adestramento deve ser voltado

para as habilidades básicas: boa pontaria, patrulhamento, exercícios básicos e segurança durante as marchas e altos. Quando estiver com dúvida, utilize menos tempo no adestramento do nível companhia ou pelotão e mais tempo no treinamento dos GC. Sem compaixão, substitua os líderes de baixa qualidade. No entanto, uma vez que os homens forem adestrados e você tiver uma diagnose operacional compartilhada, você deve confiar neles. Já falamos sobre isto, mas poucos comandantes de companhia ou de pelotão realmente confiam no seu pessoal. Na contra-insurreição, você não tem escolha.

8. A graduação não é importante; o talento é tudo. Nem todos são capacitados para realizar as operações de contra-insurreição. Muitas pessoas não entendem o conceito e outros não conseguem executá-lo. É difícil, e em uma força convencional apenas poucos conseguirão dominá-lo. Qualquer um pode aprender os princípios fundamentais, mas poucos, naturalmente, podem executá-los. Aprenda como identificar essas pessoas e colocá-las em posições onde possam causar um impacto positivo. A graduação importa muito menos do que o talento — alguns bons homens liderados por um sargento inteligente poderão ter sucesso em uma ação de contra-insurreição enquanto centenas de soldados bem-armados, sob o comando de um oficial mais antigo, poderão fracassar.

9. Possua um plano de ação. O objetivo final de preparação é desenvolver um plano de ação, um retrato mental de como você considera que a operação vai se desenvolver. Você terá a tentação de realizar isso antecipadamente. Contudo é melhor esperar, porque enquanto se adestra você melhora seu conhecimento daquilo que precisa ser feito e entende de forma mais ampla suas próprias limitações. Como qualquer plano, poderá mudá-lo tão logo você comece a colocá-lo em execução e, talvez, seja necessário abandoná-lo se houver uma grande alteração no ambiente. No entanto, ainda precisa de um plano e o processo de planejamento lhe proporcionará uma idéia simples e exequível do que pretende realizar, mesmo se os métodos mudarem. Às vezes, isso é chamado “o desenho operacional.” Um método é identificar as etapas básicas de sua operação. Por exemplo: “estabelecer o domínio,



Departamento de Defesa

Soldados iraquianos entram numa casa pela porta de trás para realizar uma inspeção em Rawah, Iraque, como parte de um esforço para assegurar um ambiente de segurança.

criar as redes locais e marginalizar o inimigo.” Verifique que você pode realizar uma transição entre as fases para frente ou para trás, no caso de reveses. Da mesma forma que o insurreto pode adaptar as atividades dele às suas, você tem que ter um plano bastante simples para que possa sobreviver aos contratempos sem sofrer um colapso. Este plano é a solução que combina com o estudo que você desenvolveu antes. Tem que ser simples e conhecido por todos.

A Hora Dourada

Você está desdobrado no terreno, completamente recepcionado e estacionado em uma zona de reunião e (se tiver sorte) assistindo instruções de contra-insurreição no país anfitrião. Agora está na hora de entrar na sua zona de ação e começar seu turno, a sua missão. Esta é a hora dourada. Agora, os erros cometidos irão persegui-lo pelo resto de sua missão, os sucessos no início estabelecerão os parâmetros para a vitória. Você lembrar-se-á de suas ações iniciais e refletirá sobre seus malfeitos. Aconteça o que acontecer, você tem que agir.

10. Estabeleça sua presença. A regra mais importante da contra-insurreição é mostrar sua presença. Dificilmente, você será capaz de deslocar-se mais rápido que o inimigo. Se você não estiver presente quando um incidente ocorrer, geralmente, haverá muito pouco do que fazer. Por isso, sua tarefa é estabelecer presença. Se não conseguir realizar isso por todo o seu setor, apareça onde puder. Isso requer uma tática residencial: morar no seu setor, em proximidade estreita com a população ou realizar incursões na área a partir de bases remotas e seguras. O movimento a pé, dormindo em aldeias locais, patrulhamento à noite — todas essas ações parecem mais perigosas do que realmente são. Essas ações permitem estabelecer elos com o povo local que passará a considerá-los como verdadeiras pessoas em que podem confiar e fazer negócios e não como alienígenas que descendem de uma caixa blindada. Passear num comboio blindado, fazendo viagens de dia como um “turista no inferno”, além de lhe afastar do conhecimento da situação local, faz com que você vire alvo fácil e no final das contas é muito mais perigoso.

11. Evite reagir com instinto às primeiras impressões. Não aja imprudentemente; obtenha primeiramente os fatos. A violência que vê talvez seja parte da estratégia insurreta; também pode ser entre vários grupos lutando para resolver problemas particulares. A normalidade em Kandahar não é a mesma de Seattle — você precisa de tempo para aprender quais são suas características no Afeganistão. O comandante insurreto quer incitá-lo a reagir com violência contra o povo ou para que cometa um erro. A não ser que, por acaso, esteja no lugar quando um incidente ocorrer, receberá apenas informes secundários e, talvez, entenda mal o contexto ou sua interpretação. A fragmentação e “desagregação” do campo de batalha, particularmente nas áreas urbanas, significam que geralmente as primeiras impressões são altamente enganadoras. É óbvio que você não pode evitar de fazer julgamentos, mas, se possível, verifique com uma pessoa mais experiente ou um residente mais confiável. Se puder, pela primeira parte do seu turno de serviço mantenha um ou dois oficiais da unidade substituída. Tente evitar os julgamentos imprudentes.

12. Prepare-se para assumir as responsabilidades no início. Acredite ou não, você não resolverá a insurreição durante seu turno de serviço. Seu turno vai terminar e seu sucessor necessitará de seu conhecimento adquirido. Desde o início de seu turno, comece a construir arquivos de transferência de cada pelotão e de cada GC especializado. Naturalmente, você já teria herdado esses dados de seu predecessor, mas se não, você deve iniciá-los. Os arquivos devem incluir as lições aprendidas, os detalhes sobre a população, os relatórios sobre as aldeias e os patrulhamentos, os mapas atualizados e fotografias — qualquer coisa que ajudará seus sucessores a conhecerem o ambiente. Os bancos de dados computadorizados são suficientes, mas mantenha um backup e assegure-se que você tem uma cópia dos itens e documentos vitais. Isso é tédio, mas é essencial. Ao longo do tempo, você criará um banco de dados que assegurará que seus soldados sobrevivam.

13. Construa redes confiáveis. Depois de estabelecer-se em seu setor, sua tarefa-chave é construir redes confiáveis. Isto é o significado verdadeiro da frase “corações e mentes,” a

qual engloba dois componentes disparates. O significado de corações é persuadir o povo que seus melhores interesses são obtidos com o seu sucesso; o significado de mentes é convencê-los que pode protegê-los e que a resistência é inútil. Observe que nenhum desses conceitos tem algo a ver se o povo gosta de você ou não. O que é importante é o proveito próprio calculado e não a emoção. Ao longo do tempo, se você construir com sucesso redes de confiança, estas crescerão como raízes na população, deslocando as redes inimigas, tirando sua cobertura e forçando-as a lutar contra você, assim você assume a iniciativa. Essas redes incluem os aliados locais, líderes comunitários, forças de segurança locais, organizações não-governamentais e outros atores amigos e neutros não estatais e a mídia. Realize pesquisas de opinião nas aldeias e bairros para identificar as necessidades da comunidade e, depois, atendê-las. Construa interesses comuns com o povo e busque o apoio popular. Isso é seu verdadeiro esforço; tudo fora disso é secundário. As ações que ajudam a construir as redes confiáveis servem a sua causa. As ações — até a eliminação dos alvos de alto perfil que minam sua confiança ou atrapalham suas redes — ajudam o inimigo.

14. Comece com as tarefas mais fáceis. Se você fosse treinado na guerra de mobilidade, saberia sobre os pontos fortes e fracos do inimigo. Isso se aplica às operações de contra-insurreição tanto quanto qualquer outra forma de mobilidade. Não tente partir a noz mais dura primeiro — não tente atacar o reduto insurreto principal, provocar uma confrontação decisiva ou direcionar suas ações nas aldeias que apóiam os insurretos. Ao invés disso, comece com as áreas controladas e aumente gradualmente seu raio de ação. Faça isso para estender sua influência nas redes dos habitantes locais. Realize ações que correspondam principalmente com as normas culturais da população. Primeiro ganhe a confiança de alguns vilarejos e observe com quem seus moradores se casam e fazem negócios. Depois, ganhe a cooperação dessas pessoas. Brevemente, o confronto com os insurretos ocorrerá. A diferença é que agora você terá aliados locais, uma população mobilizada e uma rede confiável para apoiá-lo. Se fizer de outra maneira, ninguém lamentará seu fracasso.

15. Procure as vitórias no início. Durante a frase inicial, seu objetivo é o domínio do seu setor. Para isso, você deve procurar uma vitória no início das operações. Provavelmente essa não equivaleria a uma vitória sobre o inimigo em combate. A procura de tal vitória pode tornar-se excessivamente agressiva e criar danos colaterais — especialmente se você ainda não domina totalmente o seu setor. Também, uma vitória como essa pode ocorrer caso o inimigo esteja bastante desatento para oferecer-lhe um alvo bem definido, o que seria uma sorte inesperada nas operações de contra-insurreição. Ao invés disso, você pode obter uma vitória ao resolver os problemas que seus predecessores deixaram de solucionar anteriormente ou ao motivar a participação de um líder-chave local que inicialmente resistia em cooperar com nossas forças. Como qualquer outra forma de propaganda armada, obter uma pequena vitória no início de suas operações estabelecerá o tom para o futuro de sua missão e ajudar-lhe-á a retomar a iniciativa, a qual você provavelmente já perdeu em função do hiato resultante da assunção das responsabilidades da zona de ação de seu predecessor.

16. Conduza patrulhas dissuasivas. Estabeleça métodos de patrulhamento que inibam o inimigo de atacar. Frequentemente, parece que nosso estilo de patrulhamento é planejado para provocar e, depois, derrotar possíveis ataques inimigos. Isso é contraproducente porque tende a realização de incursões, deslocamentos diurnos ou, pior ainda, uma “mentalidade de casamatas”. Ao invés disso, conduza as patrulhas dissuasivas. Existem muitos métodos para isso, incluindo a ação de múltiplas patrulhas, operando em coordenação, que inundam uma determinada área. Cada uma é pequena demais para ser um alvo compensador e os insurretos nunca sabem onde estão todas as patrulhas — fazendo que um ataque contra qualquer uma delas seja extremamente arriscado. Outros métodos incluem o chamado patrulhamento azul-verde, onde durante o dia realiza-se patrulhamento humanitário ostensivo, que se tornam secretos à noite e buscam alvos específicos. Novamente, nosso objetivo é desequilibrar o inimigo e reassegurar o povo por meio de atividades contínuas e imprevisíveis que, no decorrer do

tempo, inibam ataques inimigos e criem um ambiente mais permissível. Uma regra geral razoável é que entre um a dois terços da sua força deve estar patrulhando diuturnamente.

17. Esteja preparado para contratempos. Os contratempos são normais na contra-insurreição, como em qualquer outra forma de guerra. Cometerá erros, perderá pessoal ou ocasionalmente eliminará ou detará a pessoa errada. Talvez não consiga construir ou aumentar suas redes. Se isso acontecer, não perca sua determinação, é necessário simplesmente voltar à fase prévia do seu plano de ação para recuperar seu equilíbrio. É normal nas operações de contra-insurreição que uns pelotões desempenhem bem suas missões enquanto outros não. Isso não é necessariamente evidência de fracasso. Proporcione aos comandantes a liberdade de ajustar sua postura para responderem às condições locais. Isso cria a flexibilidade que ajuda a solucionar os contratempos.

18. Lembre-se da audiência global. Uma das maiores diferenças entre as contra-insurreições que nossos antepassados combateram e as que enfrentamos hoje é a onipresença da mídia globalizada. A maioria das casas no Iraque possui uma ou mais antenas satélite. Os *bloggers* da internet, os repórteres da imprensa, rádio e televisão e outros estão monitorando e reportando sobre cada um dos seus movimentos. Quando os insurretos emboscam suas patrulhas ou fazem explodir um carro-bomba, eles não o fazem porque querem destruir mais uma viatura, mas sim porque querem que as imagens de um veículo queimando e de corpos mortos apareçam na mídia. Acautele-se do inimigo que emprega sua força para atrair atenção da audiência global e procura derrotar-lhe no tribunal da opinião pública mundial. Você pode reagir contra isso treinando seu pessoal a sempre levar em consideração a audiência global, considerar que tudo que dizem ou fazem será publicado e, também, construir amizades com representantes da mídia. Trabalhe com a imprensa — ajude-os a conseguir suas estórias e troque informações com eles. As boas relações com a mídia que não esteja ligada diretamente com as unidades, especialmente a mídia nativa, consideravelmente melhoram seu conhecimento situacional e ajudam a disseminar sua mensagem às audiências local e global.

19. Aproxime-se das mulheres e cuidado com as crianças. A maioria dos combatentes insurretos são homens. No entanto, nas sociedades tradicionais, as mulheres são altamente influenciáveis para a formação de redes sociais que os insurretos utilizam para apoio. Motivar a participação de mulheres amigas ou neutras, por meio de programas sociais e econômicos dirigidos especialmente para elas, permite a construção de redes de interesse bem esclarecidas que eventualmente minam os insurretos. Você vai precisar de seu próprio pessoal feminino, incluindo o pessoal interagência, para realizar eficazmente essa tarefa. Se ganhar a fidelidade das mulheres, obterá a unidade familiar. Se conseguir a família, realizará um grande passo para frente na mobilização do povo. No entanto, pelo contrário, não deixe seu pessoal confraternizar com as crianças locais. Seus soldados têm saudades de casa e não estão prevenidos para lidar com essas crianças que são observadoras agudas, não possuem ligação com vocês e estão capacitadas para cometer atrocidades que outros evitariam fazer. Os insurretos estão observando: perceberão uma amizade crescente entre um militar da sua tropa e uma criança local e que, provavelmente, machucarão a criança como punição ou poderão empregá-la contra você. Da mesma forma, pare de jogar balas ou presentes às crianças. Isso os atrai às nossas viaturas, ocasiona a formação de multidões que o inimigo pode explorar ou contribuir para o atropelamento de crianças. Endureça seu coração e mantenha-os à distância.

20. Avalie a situação com regularidade. Provavelmente você já sabe que uma contagem de corpos mortos não vai revelar muito, porque geralmente não é possível determinar quantos insurretos havia no início, quantos deslocaram para a área, quantos mudaram da função de apoio para as de combatente ou quantos novos combatentes o conflito tem criado. No entanto, você ainda precisa desenvolver um sistema capaz de calcular este número logo no início do seu turno de serviço e logo refinar este número continuamente enquanto a operação se desenvolve. Seu sistema deve abranger uma série de assuntos sociais, informacionais, militares e econômicos. Inteligentemente empregue seu

sistema de cálculo para formar uma impressão geral do progresso — e não de maneira maquinal igual a um semáforo. Os métodos típicos de calcular incluem a porcentagem de engajamentos iniciados por nossas forças versus os iniciados pelos insurretos; a longevidade dos líderes locais amigos nas posições de autoridade; o número e qualidade dos avisos sobre as atividades de insurretos que espontaneamente originam da população e a atividade econômica nos mercados e lojas. Esses dados podem não significar nada em determinado momento, mas podem representar tendências no decorrer do tempo que você poderá usar para avaliar seu progresso no setor.

A Prática Sistemática e Repetitiva

A situação encontra-se em um “estado estável.” Você já se estabeleceu no seu setor e seus homens estão acostumando-se com uma mentalidade sistemática e repetitiva que atinge todas as unidades durante cada turno de serviço. Provavelmente você vai dedicar pelo menos o primeiro terço, se não mais, do seu turno de serviço para se tornar eficaz no seu novo ambiente. Logo, durante a última parte da missão, lutará contra o desejo de logo terminar sua participação. Então, é a parte no meio do seu turno que será a mais produtiva — no entanto, manter o interesse no tema e motivar o povo a cooperar com você exige uma grande capacidade de liderança.

21. Explorar um “relato singular.” Como a contra-insurreição é uma competição para buscar o apoio popular, vale a pena saber como o povo se mobiliza. Na maioria das sociedades, há formadores de opinião — líderes locais, importantes pessoas da comunidade, figuras religiosas, personalidades da mídia e outros que dão o tom e influenciam a opinião pública. Esta influência, incluindo aquela perniciosa dos insurretos, freqüentemente, vem na forma de um “relato singular”: uma estória ou explanação simples, compacta e facilmente expressada que organiza as experiências das pessoas e proporciona um esboço para o melhor entendimento dos eventos. Os mitos históricos étnicos e nacionalistas ou os credos religiosos ou partidários propiciam tal narrativa. Os insurretos



Integrantes da polícia iraquiana de Adhamiyah realizam uma inspeção em uma mesquita suspeita de ser uma base de operações de insurretos, em agosto de 2006.

iraquianos possuem as suas, também, a “Al Qaeda” e o “Talibã”. Para minar sua influência, deve-se empregar uma narrativa alternativa, ou melhor ainda, explorar uma narrativa existente que exclui os insurretos. Frequentemente, essa narrativa é planejada pelos quartéis-generais nos mais altos escalões — mas apenas você tem o conhecimento detalhado para adaptar a narrativa às condições locais e tirar proveito delas. Por exemplo, pode usar uma narrativa nacionalista para marginalizar os combatentes estrangeiros na sua área ou uma narrativa de redenção nacional para enfraquecer os elementos do antigo regime que aterrorizam a população. No nível companhia, faz-se isso com pequenos passos ao se conhecer os formadores de opinião local, ganhar sua confiança, aprender o que os motiva e utilizar essas informações para desenvolver uma narrativa singular que enfatiza a inevitabilidade e certeza do seu êxito final. Isto é arte, não ciência.

22. As forças locais devem mirar o inimigo, não os americanos. Ao chegar a esta etapa, você já trabalhou estreitamente com as forças locais adestrando-as, apoiando-as e construindo sua própria capacidade combativa. A tendência natural é formar essas forças na imagem norte-americana, com o objetivo de eventualmente passar nosso papel a eles. Isto é um erro. Ao invés disso, as forças nativas locais precisam espelhar as capacidades inimigas e procurar suplantar o papel insurreto. Isso não significa que devam ser irregulares no sentido de serem brutais e fora do devido controle. Ao invés disso, eles devem deslocar-se, equipar-se e organizar-se como os insurretos, mas, também, ter acesso ao nosso apoio e estar sob o controle firme das autoridades de seu País. Isso, combinado com uma população mobilizada e redes confiáveis, permite as forças locais forçar o inimigo para fora da comunidade, recebendo sua cobertura aérea. No nível companhia, isso significa que o

recrutamento, adestramento e emprego de forças auxiliares locais são tarefas válidas. Isso requer uma autorização de alto nível, é claro. Mas se o apoio é fornecido, você deve estabelecer uma célula de adestramento de companhia. O objetivo dos pelotões deve ser o adestramento de um GC local que vai formar o núcleo de um pelotão parceiro. O quartel-general deve adestrar uma equipe de liderança nativa. Essas ações espelharão o processo de crescimento de outras redes confiáveis e têm a tendência de ocorrer naturalmente enquanto você ganha aliados que querem se armar para defender-se.

23. Pratique as comunicações sociais com armas. A contra-insurreição é trabalho social armado, uma tentativa de solucionar problemas básicos sociais e políticos enquanto alguém está atirando em você. Isso faz que a comunicação social seja uma atividade central

Não existem respostas universais e os insurretos estão entre os oponentes mais flexíveis que você irá enfrentar. A neutralização deles exigirá cem por cento de sua capacidade.

da contra-insurreição e não um instrumento secundário. A comunicação social é a maneira de reestruturar o ambiente de forma que o inimigo se afaste dele. No setor de sua companhia, a comunicação social deve se concentrar primeiro na consecução das necessidades básicas e, em seguida, subir a “Hierarquia das Necessidades de Maslow” quando cada uma for obtida. Você precisa de cooperação estreita com os parceiros interagências — internacional, nacional e local. Você não terá a capacidade de controlar esses parceiros — muitas das organizações não-governamentais, por exemplo, não querem ser intimamente associadas às Forças Armadas por causa da necessidade de preservar sua percebida neutralidade. Ao invés disso, você precisa trabalhar para desenvolver uma diagnose compartilhada do problema, construindo um consenso que lhe ajude a sincronizar suas

ações com outras. Seu papel é propiciar a proteção, identificar as necessidades, facilitar a comunicação social e usar os melhoramentos das condições sociais como um estímulo para desenvolver redes e mobilizar a população. Por isso, não existe tal coisa como a assistência humanitária imparcial ou a comunicação social na contra-insurreição. Cada vez que ajuda alguém, causa prejuízo ao insurreto; por essa razão os trabalhadores de assistência humanitária se tornam alvos. Protegê-los não é apenas um assunto de defesa aproximada. É necessária, também, a criação de um ambiente operacional permissivo que é construído por meio da cooperação e participação daqueles que se beneficiam da assistência humanitária, ou seja, as comunidades e lideranças locais.

24. O ideal é pequenos programas. Uma outra tendência natural é escolhermos grandes programas para executar. Em particular, temos a tendência de utilizar como modelo programas bem-sucedidos numa área e transportá-los para uma outra. Tendemos, também, a transformar pequenos projetos que funcionam bem em programas de grande escala. Em geral, isso é um erro: com frequência eles são bem-sucedidos devido às condições locais específicas que desconhecemos ou porque seu tamanho é tão reduzido que os insurretos não perceberam sua existência e por isso deixaram ser desenvolvidos sem perturbação. No nível companhia, os programas bem-sucedidos em um distrito normalmente têm o mesmo êxito em outros distritos, porque o setor de uma companhia em geral é pequeno, contudo os projetos de pequena escala não se desenvolvem bem quando aumentados. Mantenha em execução aqueles de pequena escala; isso faz com que sejam baratos, sustentáveis, despercebidos e, muito importante, recuperáveis se fracassarem. Você também pode criar, quando a situação permitir, novos programas, pequenos, baratos e adaptados às condições locais.

25. Combata a estratégia do inimigo, não as forças dele. Nesta etapa, se as coisas progredirem bem, os insurretos terão de tomar a ofensiva. Sim, a ofensiva, porque você criou uma situação tão perigosa para eles, ao ameaçar deslocá-los do ambiente, que eles têm de atacar você ou a população para manter sua presença

na área. Por isso é normal, até nas operações bem-sucedidas, se ter um aumento de atividades ofensivas dos insurretos no final da campanha. Isso não necessariamente significa que você fez uma coisa errada, embora possa parecer isso, mas será a consequência da eficácia de sua mobilização da população. Nesse momento, existe uma tendência de atacar a jugular do insurreto e tenta destruir suas forças numa batalha decisiva. No nível companhia é raro que isso seja a melhor escolha porque ao provocar um combate de grande escala, freqüentemente, os insurretos se favorecem minando a confiança do povo. Ao invés disso, ataque a estratégia do inimigo. Se ele quiser reconquistar a lealdade de um segmento da população, você deve motivar a participação desse segmento contra ele. Se ele tentar provocar um conflito entre facções religiosas, você deve imediatamente iniciar uma ação para impor a lei e a ordem. As permutações são ilimitadas, mas o princípio é o mesmo: combata a estratégia do inimigo, não suas forças.

26. Construa sua própria solução — apenas ataque o inimigo quando este lhe atrapalhar. Tente não ser distraído ou forçado de realizar uma série de movimentos pelo desejo de eliminar ou capturar os insurretos. Sua meta deve ser a implementação de sua própria solução, ou seja, do plano de ação inicial que você formulou e depois aperfeiçoou, por meio de sua interação com os parceiros locais. Sua metodologia tem que ser específica ao ambiente, baseada no domínio de sua zona de ação e na implementação de uma solução para seus problemas sistemáticos, em vez do inimigo. Isso significa que, talvez, no final da campanha você tenha que aprender a negociar com o inimigo. Membros da população que lhe apóiam também conhecem os líderes inimigos. Pode ser que cresceram juntos no pequeno distrito que é agora o setor da companhia e às vezes os parceiros de negociações necessários surgem durante o decorrer da campanha. Novamente, pode-se precisar de relações interagências estreitas para aproveitar as oportunidades de persuadir a cooperação de segmentos do inimigo. Isso vai ajudar a desgastar a insurreição sem alienar os potenciais aliados locais que têm parentes ou amigos no movimento insurreto. Nesta etapa,

a deserção é melhor do que uma rendição, uma rendição é melhor do que uma captura e uma captura é melhor do que uma eliminação.

Tempo Curto

O tempo é curto e sua missão na área está para terminar. Agora o problema principal é manter seu pessoal focado, concentrado nos vários programas, projetos e operações iniciados e prevenir que seus soldados comecem a ficar desatentos. Na fase final, as orientações anteriores ainda são relevantes, mas há também uma nova que é importante.

27. Não divulgue seu plano de retorno ao território continental dos EUA. A tentação de falar sobre seu retorno para casa se torna insuportável no final de sua missão. Os habitantes locais sabem que vocês estão para sair da área e, provavelmente, têm um conhecimento mais amplo dos aspectos gerais do plano de retorno do que vocês. Lembre-se, eles já viram outras unidades que chegaram e partiram. Mesmo assim, você tem que proteger os detalhes específicos do seu plano de retorno ou o inimigo aproveitará a oportunidade para atacar um alvo altamente compensador, recapturar a lealdade do povo por meio de ameaças para convencer-lhes que não serão protegidos quando sua tropa sair da área ou persuadi-los de que sua unidade sucessora será opressiva ou incompetente. Mantenha em segredo esses detalhes dentro de um compartimento altamente controlado no seu quartel-general.

As Quatro Circunstâncias Possíveis

Os artigos citados anteriormente descrevem, normalmente, o que deve ocorrer, mas todos sabem que as coisas podem se agravar. Abaixo seguem algumas possíveis circunstâncias a serem consideradas.

- O que aconteceria se sua companhia fosse transferida para uma outra zona de ação? Você se preparou para operar em ar-Ramadi? Estudou as estruturas da tribo Dulaim e as crenças islâmicas? Agora irá a Najaf e estará rodeado pelas tribos al-Hassani e as comunidades de xiitas. No entanto, o trabalho realizado não foi um desperdício. Ao dominar os aspectos sobre sua primeira área, você aprendeu técnicas aplicáveis: como avaliar uma área operacional e como decidir o que importa na estrutura social local. Faça o trabalho

de novo e desta vez o processo será mais fácil e rápido, desde que já possua a estrutura mental e possa se concentrar naquilo que é diferente. A mesma recomendação se aplicaria caso você fosse transferido com frequência dentre da área do batalhão ou da brigada.

- O que aconteceria se seu escalão superior não entendesse a contra-insurreição? O escalão superior lhe informou que a missão é para “eliminar terroristas” ou incentiva a execução de patrulhas blindadas de alta velocidade ou impõe uma mentalidade de acampamento-base. Não parecem entender os aspectos de contra-insurreição? Isso é comum, pois atualmente, os oficiais de nível companhia frequentemente possuem mais experiência de combate do que os oficiais superiores. Neste caso, faça o que puder. Não tente criar as expectativas de que os quartéis-generais não vão lhe deixar cumprir. Aplique o provérbio (do juramento hipocrático) “em primeiro lugar não lesar.” Ao longo do tempo, você vai descobrir maneiras para fazer o que tem de ser feito. Porém, nunca minta ao escalão superior sobre sua localização ou atividade — são eles que controlam o tiro indireto.

- O que aconteceria se você não tivesse recursos? Você não possui tradutores, as agências de ajuda humanitária não têm dinheiro para os projetos na sua área e para você a comunicação social é de baixa prioridade. Mesmo assim, você pode cumprir algumas tarefas, mas precisa focar sua independência: mantenha os projetos pequenos e sustentáveis e dê prioridade aos esforços importantes. O povo local é seu aliado neste esforço: eles sabem o que lhes importa mais do que você. Seja honesto com eles; discuta os projetos e opções possíveis com os líderes da comunidade; incentive-os a escolher quais são as prioridades deles. Frequentemente, acharão tradutores, materiais de construção, a perícia de que você precisa e apenas terão a expectativa do seu apoio e proteção para a realização daqueles projetos. Além disso, o processo de negociação e consulta ajudará a mobilizar seu apoio e reforçar sua coesão social. Se você limitar suas metas só para o alcançável, poderá conseguir finalizar os problemas da situação local.

- O que aconteceria se a situação no teatro de operações mudasse? É seu pior pesadelo: tudo estava indo bem no seu setor, porém a situação

inteira no teatro de operações mudou, invalidando todos os seus esforços. Pense na primeira batalha de Falluja, no bombardeio do relicário de Askariya e na sublevação Sadr. O que você faria? Para situações como essas, é importante possuir um plano de ação flexível e adaptável. Como os insurretos podem se reorganizar em níveis inferiores quando os eventos pioram, você também pode fazer o mesmo. Reorganize e consolide seu planejamento anterior, mantenha o equilíbrio e prepare-se para intensificar suas ações tão logo a situação permitir. No entanto, observe o artigo 28: se você ceder à iniciativa terá que reconquistá-la tão logo a situação permitir ou, eventualmente, a perderá.

Isso é a “sabedoria tribal”, o folclore que aprenderam aqueles que foram antes de você. Como qualquer folclore, ele precisa de interpretação e contém conselhos que, às vezes, parecem contraditórios. Ao longo do tempo, enquanto você aplica o esforço intelectual continuamente para estudar seu setor, aprenderá a por em prática essas idéias a sua própria maneira e aumentará suas observações e experiências à “sabedoria tribal”. Então falta apenas um último artigo e, se você lembrar-se de apenas uma coisa, lembre-se disso:

28. Se não fizer outra coisa, mantenha a iniciativa. Na contra-insurreição, a iniciativa é tudo. Se o inimigo está reagindo a você, você controla o ambiente. Se mobilizar a população, vencerá. Se estiver reagindo ao inimigo, mesmo que você esteja eliminando-o ou capturando-o em grandes quantidades, ele controlará o ambiente e você eventualmente perderá. Na contra-insurreição, o inimigo inicia a maioria dos ataques, repentinamente escolhe você como alvo e retrai rápido demais para você reagir. Não esteja seduzido a realizar somente as operações reativas: concentre-se na população, forme seu próprio plano de ação e combata o inimigo somente quando ele lhe atrapalhar. Esta linha de ação vence e mantém a iniciativa. **MR**

Referências

1. Manual de Campanha 3-24, *Operações de Contra-Insurreição (Counterinsurgency Operations)* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2006).
2. *Black Hawk Down* (Los Angeles, Califórnia: Scott Free Productions, 2002); *The Battle of Algiers* (Casbah Film e Igor Film, 1967).